

2017年 中小企業の経営施策

【中小企業経営者を対象にした調査】

注目データ

「人材が不足している」48.6%

2017年の業績見込み... “良くなる”との見方が優勢

“良くなる” 36.3% 「大幅に良くなる」+「やや良くなる」> “悪くなる” 16.9%（「大幅に悪くなる」+「やや悪くなる」）

2017年の経営活動に影響を与えそうな要因... 「人材の不足」

①「人材の不足」36.0% ②「国の政策の変化」24.8% ③「国際情勢の悪化」20.0%

2017年に最も取り組みたいこと... 「国内の販路拡大」

①「国内の販路拡大」14.5% ②「利益率の向上」14.2% ③「営業力の強化」8.8%・「従業員の新規採用」8.8%

調査概要

調査対象：従業員数6人以上300人以下の企業の経営者
調査期間：2016年11月11日～18日
調査方法：インターネット調査
サンプル：661 ※調査概要はP.4

お問い合わせ先

学校法人産業能率大学
企画広報部企画広報課
電話：03-3704-9040
ファクス：03-3704-9404

学校法人産業能率大学（東京都世田谷区）は、中小企業（※）の経営者を対象に経営環境認識や経営方針・施策などを尋ねる調査を実施しました。調査はインターネット調査会社を通じて実施し、従業員数6人以上300人以下の企業経営者（経営トップ）661人から回答を得ています。

※中小企業基本法では業種によって「中小企業の範囲」が異なるが、この調査では業種にかかわらず従業員数300人以下の企業を中小企業とした。
また、零細企業を除くために従業員数が6人以上の企業の経営者が対象。

全体総括

中小企業を取り巻く環境は依然として厳しく、経営者の約半数が「従業員が不足している」という認識を持っています。また2016年に中途採用活動を行った中小企業のうち半数以上が予定した人数を採用できていない現状があります。

こうした中、2017年の経営活動に影響を与えると想定される要因は「人材の不足」が最多となりました。2017年の業績見通しについては、“良くなる”という見方が優勢となり、経営者として最も取り組みたいことの上位には「国内の販路拡大」「利益率の向上」「営業力の強化」といった積極的な施策が並びました。前回調査（「2016年 中小企業の経営施策」）と比較すると「従業員満足度の向上」「海外の販路拡大」「新規事業への進出」などの項目が上昇しています。

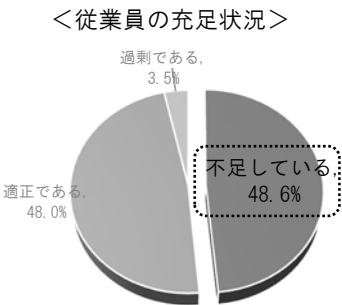
人材の確保が厳しい状況であるなか採用だけでなく従業員満足度を高めることで人材の流出を防ぐとともに、明るい業績見通しを背景に国内だけでなく海外にも販路を見出していきたいとする中小企業経営者の意識の変化が読み取れます。

目次

注目データ	2
調査概要	4
調査結果	5
データ集	9

▼「従業員が不足している」約半数

「建設業」「情報通信業」「飲食店・宿泊業」「医療・福祉」では6割以上



現在の従業員数の充足状況について尋ねたところ、およそ半数の48.6%が「不足している」と回答しました。業種別に見ると、＜建設業＞(61.6%)、＜情報通信業＞(62.8%)、＜飲食店・宿泊業＞(61.1%)、＜医療・福祉＞(69.0%)では6割以上が「人材が不足している」と回答しました。

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
不足している	48.6	61.8	49.5	25.0	62.8	53.7	37.9	47.4	12.9	61.1	69.0	43.8	46.7	21.7
適正である	48.0	38.2	47.4	75.0	34.9	39.0	54.4	42.1	83.9	33.3	28.6	43.8	52.5	78.3
過剰である	3.5	0.0	3.2	0.0	2.3	7.3	7.8	10.5	3.2	5.6	2.4	12.5	0.8	0.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

▼2017年の業績見通し「良くなる」が優勢

「運輸業」「教育・学習支援業」では厳しい見方も

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
良くなる(※1)	36.3	34.3	35.8	25.0	44.2	14.6	35.9	31.6	51.6	27.8	38.1	18.8	44.2	34.8
同様となる	46.7	39.2	49.5	75.0	44.2	61.0	47.6	42.1	38.7	50.0	40.5	56.3	46.7	52.2
悪くなる(※2)	16.9	26.5	14.7	0.0	11.6	24.4	16.5	26.3	9.7	22.2	21.4	25.0	9.2	13.0

※1「大幅に良くなる」+「やや良くなる」と回答された割合の合計値

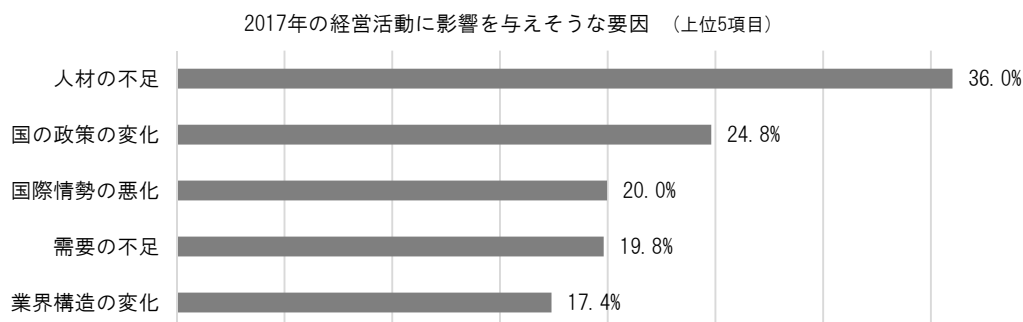
※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

※2「大幅に悪くなる」+「やや悪くなる」と回答された割合の合計値

業績が“良くなる”が全体の36.3%（「大幅に良くなる」5.1%+「やや良くなる」31.2%），“悪くなる”が16.2%（「大幅に悪くなる」2.9%+「やや悪くなる」14.1%）となり，“良くなる”が“悪くなる”を19.4%上回りました。業種別クロス集計で見ると、＜運輸業＞と＜教育・学習支援業＞では、2017年の業績見通しについて厳しい見方をしています。

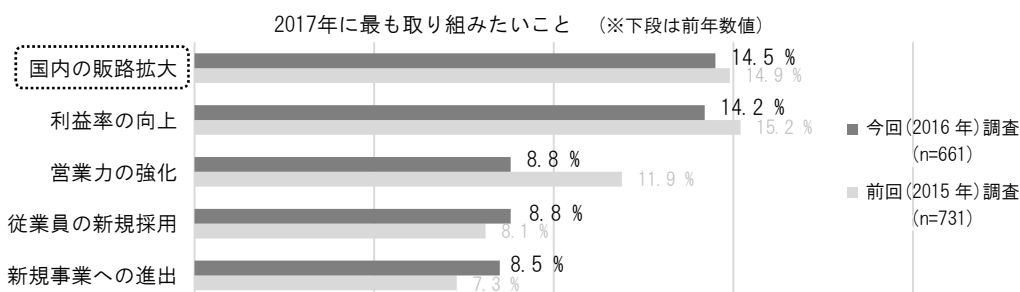
▼2017年の経営活動に影響を与えそうな要因

「人材の不足」(36.0%)が最多



2017年の経営活動に影響を与えそうな要因(上位5項目)は、「人材の不足」(36.0%)、「国の政策の変化」(24.8%)、「国際情勢の悪化」(20.0%)、「需要の不足」(19.8%)、「業界構造の変化」(17.4%)となりました。

▼2017年に最も取り組みたいこと「国内の販路拡大」が最多



前回調査比 増減上位3項目			
上昇幅(上位3項目)		下落幅(上位3項目)	
従業員満足度の向上	1.6 ㊦増 ↑	営業力の強化	3.1 ㊦減 ↓
海外の販路拡大	1.5 ㊦増 ↑	顧客満足度の向上	2.6 ㊦減 ↓
新規事業への進出	1.2 ㊦増 ↑	利益率の向上	1.0 ㊦減 ↓

2017年に経営者として最も取り組みたいことは「国内の販路拡大」(14.5%)が最多となりました。前年調査との比較でみると、上昇幅が拡大した上位3項目は「従業員満足度の向上」(1.6 ㊦増)、「海外の販路拡大」(1.5 ㊦増)、「新規事業への進出」(1.2 ㊦増)となりました。下落幅が拡大した上位3項目は「営業力の強化」(3.1 ㊦減)、「顧客満足度の向上」(2.6 ㊦減)、「利益率の向上」(1.0 ㊦減)でした。

調査概要

1. 調査対象 従業員数 6 人以上 300 人以下の企業の経営者（経営トップ）
2. 調査方法 インターネット調査
3. 調査期間 2016 年 11 月 11 日～18 日 （8 日間）
4. 有効回答 661
5. 属 性

■ 性別 男性 628 人 (95.0%) 女性 33 人 (5.0%)		■ 従業員規模 6～9 人 200 人 (30.3%) 10～30 人 271 人 (41.0%) 31～50 人 77 人 (11.8%) 51～100 人 61 人 (9.2%) 101～300 人 52 人 (7.9%)	
■ 年齢 20 代 3 人 (0.5%) 30 代 23 人 (3.5%) 40 代 159 人 (24.1%) 50 代 264 人 (39.9%) 60 代 174 人 (26.3%) 70 代以上 38 人 (5.7%)		■ 業種 サービス業 120 人 (18.2%) 卸売・小売業 103 人 (15.6%) 建設業 102 人 (15.4%) 製造業 95 人 (14.4%) 情報通信業 43 人 (6.5%) 医療・福祉 42 人 (6.4%) 運輸業 41 人 (6.2%) 不動産業 31 人 (4.7%) 金融・保険業 19 人 (2.9%) 飲食店・宿泊業 18 人 (2.7%) 教育・学習支援 16 人 (2.4%) 電気・ガス・熱提供・水道業 8 人 (1.2%) その他 23 人 (3.5%)	
■ 本社所在地 北海道・東北 73 人 (11.0%) 関東 253 人 (38.3%) 中部 110 人 (16.6%) 近畿 115 人 (17.4%) 中国 31 人 (4.7%) 四国 17 人 (2.6%) 九州・沖縄 58 人 (8.8%) 海外 4 人 (0.6%)		■ 資本金規模 1000 万円未満 200 人 (30.3%) 1000 万円以上 3000 万円未満 293 人 (44.3%) 3000 万円以上 5000 万円未満 71 人 (10.7%) 5000 万円以上 1 億円未満 46 人 (7.0%) 1 億円以上 10 億円未満 43 人 (6.5%) 10 億円以上 8 人 (1.2%)	

* 百分比は小数点以下第二位を四捨五入しており、項目によって数値の和が 100 にならない場合がある。

**2017年 中小企業の経営施策
調査結果**

1. 会社を取り巻く状況

従業員について

現在の従業員数の過不足状況について尋ねたところ（問1/P.10）、およそ半数の48.6%が「不足している」と回答しました。＜医療・福祉＞＜情報通信業＞＜建設業＞＜飲食店・宿泊業＞については、6割以上が「不足している」と回答しています。従業員の女性・外国人・シニアの割合についても尋ねました（問2/P.11）。＜医療・福祉＞と＜飲食店・宿泊業＞は女性割合が高く、外国人割合は「0%（いない）」が83.7%となっています。

海外展開について

海外展開の状況を「海外展開をしている」「今後海外展開をする予定である」「過去に海外展開をしたが、現在は撤退している」「過去に海外展開の実績はなく、今後も海外展開をする予定はない」の4択で尋ねました（問3/P.12）。「海外展開をしている」は9.5%で、全体の90.5%が（現状では）海外展開をしていないようです。前年調査と比較すると、「海外展開をしている」（0.9 増）、「今後海外展開をする予定である」（0.1 増）がそれぞれ微増しています。

2. 経営活動

2017年の業績見通しについて

2017年の業績見通しについて「大幅に良くなる」「やや良くなる」「同様となる」「やや悪くなる」「大幅に悪くなる」の選択肢からあてはまるものを選択してもらいました（問4/P.13）。全体で見ると業績が“良くなる”が全体の36.3%（「大幅に良くなる」5.1%+「やや良くなる」31.2%）で業績が“悪くなる”（「大幅に悪くなる」2.9%+「やや悪くなる」14.1%）を19.4ポイント上回りました。業種別クロス集計で見ると、＜運輸業＞と＜教育・学習支援業＞では、“悪くなる”とする見方が優勢となりました。

経営活動の影響要因

昨年（2016年）の経営活動に影響を与えた要因について、選択肢の中から3つまで回答してもらいました（問5/P.14）。上位3項目は「人材の不足」（36.0%）、「需要の不足」（23.8%）、「国の政策の変化」（22.1%）となりました。今年（2017年）の経営活動に大きな影響を与えそうな要因についても選択肢の中から3つまで回答してもらったところ（問6/P.16）、昨年同様に「人材の不足」（36.0%）が最も多くなりました。次いで、「国の政策の変化」（24.8%）、「国際情勢の悪化」（20.0%）となっています。

経営者として最も取り組みたいこと

2017年に経営者として最も取り組みたいことを選択肢の中から回答してもらいました（問7/P.18）その結果、「国内の販路拡大」（14.5%）が最も多く、「利益率の向上」（14.2%）、「従業員の新規採用」（8.8%）、「営業力の強化」（8.8%）が続きました。前年調査と比較すると、上昇幅の大きかった上位3項目は「従業員満足度の向上」（1.6ポイント増）、「海外の販路拡大」（1.5ポイント増）、「新規事業への進出」（1.2ポイント増）となりました。下落幅の大きかった上位3項目は「営業力の強化」（3.1ポイント減）、「顧客満足度の向上」（2.6ポイント減）、「利益率の向上」（1.0ポイント減）となりました。

3. 採用活動について

新卒採用

2017年入社の新卒採用活動の実施状況について尋ねました(問8/P.20)。新卒採用を「実施していない」が86.2%を占め、多くの中小企業では新卒採用活動を実施していないようです。新卒採用実施企業を業種別クロス集計で見ると、＜教育・学習支援業＞(31.3%)、＜情報通信業＞(27.9%)、＜金融・保険業＞(26.3%)が比較的高い数値となりました。

2017年入社の新卒採用活動を「実施した」と回答した企業(n=91)に対して、採用人数を尋ねました(問9/P.21)。「予定を下回る」が36.3%となり、新卒採用を実施した3社に1社が予定数を確保できなかったようです。「予定を下回る」とする回答を業種別クロス集計で見ると、＜サービス業＞(61.5%)、＜製造業＞(50.0%)は半数以上が「予定人数を下回る」と回答しています。

経団連に加盟しない中小企業にとっても大きな影響を受ける就職選考解禁時期について、適切だと思う時期を尋ねました(問10/P.22)。「通年採用」(解禁時期を設ける必要はない)とする回答が最も多く35.4%、次いで「大学4年生の9月以降」(13.6%)、「大学4年生の4月」(12.2%)、「大学4年生の6月」(10.9%)となりました。

中途採用

2016年の中途採用についても尋ねました(問11/P.23)。中途採用を「実施した」は52.3%となり、半数以上が中途採用を実施したようです。新卒採用より38.5%多く、依然として新卒採用よりも中途採用に力を入れているようです。業種別に見ると、＜医療・福祉＞(71.4%)、＜運輸業＞(65.9%)、＜飲食店・宿泊業＞(61.1%)、＜サービス業＞(60.8%)で6割を超えました。前回調査(2015年)と比較すると、「実施した」とする回答が1.5%増加しています。

中途採用を「実施した」と回答した企業を対象(n=346)に、採用人数・採用活動の実施理由について尋ねました(問12・13/P.24・25)。その結果、半数近くが“予定どおりの人数を確保できなかった”(「予定を下回る人数しか確保できなかった」34.1%+「一人も採用できなかった」16.2%)と回答しています。中途採用活動の実施理由は、「恒常的な人員不足解消のため」(51.2%)が最も多く、次いで「即戦力となる人員を確保したいため」(47.1%)、「退社などに伴う欠員を補充するため」(47.1%)となりました。2017年の中途採用活動の予定についても尋ねました(問14/P.26)。昨年(2016年)の中途採用実施状況(2016年:中途採用「実施」=52.3%)と同様に、およそ半数が「中途採用の予定がある」(51.6%)と回答しました。

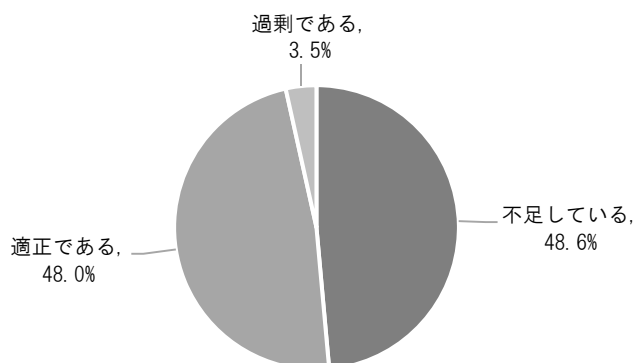
2017年 中小企業の経営施策

データ集

問1. 御社の従業員の過不足状況についてあてはまるものをお答えください。

(SA/n=661)

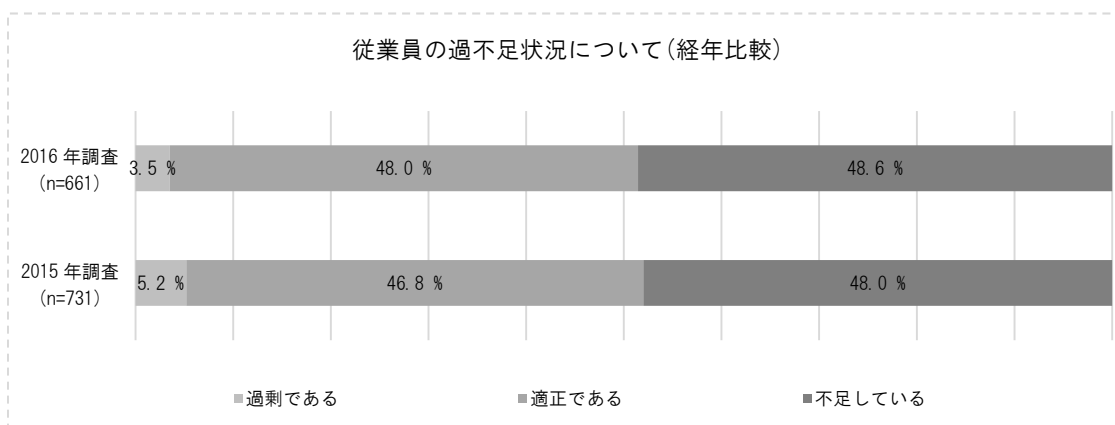
<従業員の過不足状況>



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
不足している	48.6	61.8	49.5	25.0	62.8	53.7	37.9	47.4	12.9	61.1	69.0	43.8	46.7	21.7
適正である	48.0	38.2	47.4	75.0	34.9	39.0	54.4	42.1	83.9	33.3	28.6	43.8	52.5	78.3
過剰である	3.5	0.0	3.2	0.0	2.3	7.3	7.8	10.5	3.2	5.6	2.4	12.5	0.8	0.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

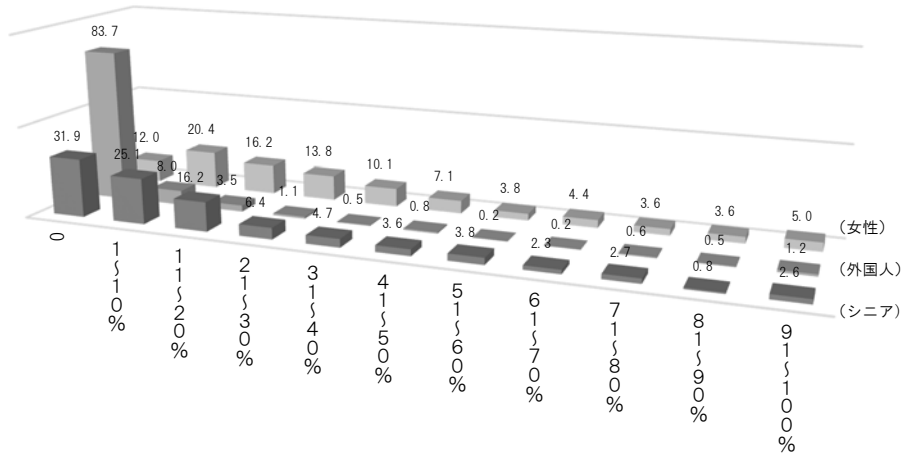
■経年比較



問2. 従業員の女性・外国人・シニアの割合をお答えください。

(SA/n=661)

<女性・外国人・シニアの割合>



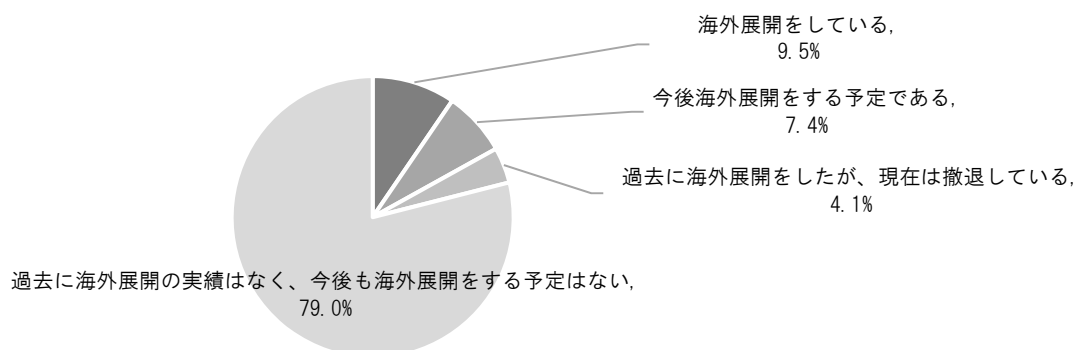
	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
女性														
0%	12.0	26.5	7.4	12.5	11.6	26.8	7.8	0.0	9.7	5.6	2.4	0.0	9.2	17.4
1~10%	20.4	33.3	21.1	25.0	30.2	39.0	14.6	21.1	6.5	5.6	2.4	12.5	12.5	43.5
11~20%	16.2	20.6	20.0	25.0	4.7	14.6	13.6	26.3	16.1	5.6	2.4	6.3	24.2	4.3
21~30%	13.8	9.8	12.6	12.5	27.9	9.8	14.6	5.3	25.8	5.6	0.0	18.8	18.3	8.7
31~40%	10.1	5.9	13.7	25.0	14.0	9.8	10.7	21.1	19.4	11.1	2.4	12.5	8.3	0.0
41~50%	7.1	0.0	8.4	0.0	2.3	0.0	15.5	5.3	9.7	16.7	4.8	6.3	7.5	13.0
51~60%	3.8	0.0	2.1	0.0	7.0	0.0	7.8	5.3	3.2	0.0	4.8	12.5	3.3	8.7
61~70%	4.4	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0	4.9	10.5	0.0	16.7	11.9	12.5	5.0	0.0
71~80%	3.6	1.0	3.2	0.0	0.0	0.0	1.9	5.3	0.0	16.7	16.7	6.3	5.0	0.0
81~90%	3.6	0.0	2.1	0.0	2.3	0.0	2.9	0.0	0.0	11.1	31.0	6.3	1.7	0.0
91~100%	5.0	2.9	3.2	0.0	0.0	0.0	5.8	0.0	9.7	5.6	21.4	6.3	5.0	4.3
外国人														
0%	83.7	91.2	80.0	100.0	86.0	85.4	86.4	73.7	77.4	72.2	97.6	68.8	76.7	87.0
1~10%	8.0	5.9	10.5	0.0	9.3	12.2	6.8	10.5	3.2	22.2	2.4	18.8	6.7	8.7
11~20%	3.5	0.0	6.3	0.0	0.0	2.4	1.0	5.3	6.5	5.6	0.0	0.0	9.2	0.0
21~30%	1.1	0.0	1.1	0.0	2.3	0.0	0.0	5.3	3.2	0.0	0.0	0.0	1.7	4.3
31~40%	0.5	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0
41~50%	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.9	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0
51~60%	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0
61~70%	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0
71~80%	0.6	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	1.7	0.0
81~90%	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0
91~100%	1.2	2.0	1.1	0.0	2.3	0.0	1.9	0.0	6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
シニア														
0%	31.9	34.3	21.1	37.5	39.5	31.7	35.9	26.3	32.3	33.3	19.0	43.8	35.8	30.4
1~10%	25.1	19.6	25.3	37.5	18.6	29.3	24.3	42.1	12.9	16.7	26.2	31.3	30.8	26.1
11~20%	16.2	18.6	17.9	0.0	18.6	19.5	10.7	15.8	19.4	16.7	16.7	6.3	14.2	30.4
21~30%	6.4	7.8	11.6	12.5	2.3	2.4	6.8	0.0	3.2	0.0	7.1	12.5	5.0	4.3
31~40%	4.7	3.9	7.4	12.5	11.6	0.0	4.9	0.0	3.2	5.6	4.8	0.0	3.3	4.3
41~50%	3.6	4.9	3.2	0.0	2.3	4.9	4.9	5.3	3.2	11.1	2.4	0.0	1.7	4.3
51~60%	3.8	2.9	2.1	0.0	7.0	2.4	3.9	0.0	9.7	5.6	7.1	6.3	3.3	0.0
61~70%	2.3	3.9	2.1	0.0	0.0	4.9	1.9	5.3	0.0	0.0	2.4	0.0	2.5	0.0
71~80%	2.7	2.9	5.3	0.0	0.0	0.0	2.9	5.3	6.5	0.0	9.5	0.0	0.0	0.0
81~90%	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	1.0	0.0	0.0	5.6	2.4	0.0	0.8	0.0
91~100%	2.6	1.0	4.2	0.0	0.0	2.4	2.9	0.0	9.7	5.6	2.4	0.0	2.5	0.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

問 3. 海外展開の状況についてお答えください。

(SA/n=661)

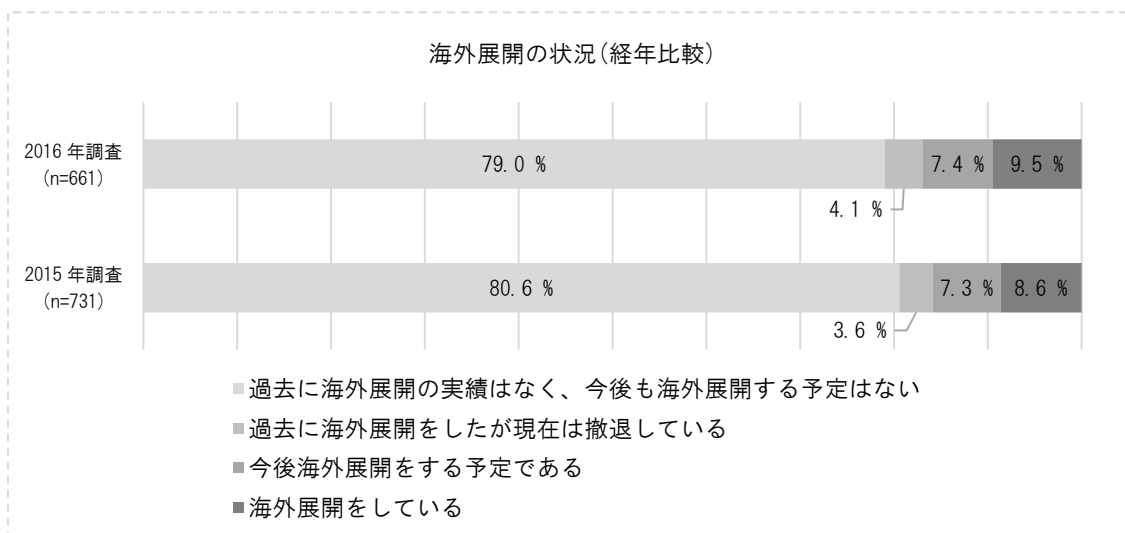
<海外展開の状況>



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
海外展開をしている	9.5	0.0	12.6	0.0	9.3	4.9	14.6	5.3	22.6	5.6	0.0	12.5	11.7	21.7
今後海外展開をする予定である	7.4	2.9	9.5	0.0	20.9	2.4	9.7	5.3	9.7	0.0	2.4	6.3	8.3	4.3
過去に海外展開をしたが、現在は撤退している	4.1	2.9	6.3	0.0	4.7	2.4	2.9	10.5	6.5	0.0	0.0	12.5	5.0	0.0
過去に海外展開の実績はなく、今後も海外展開をする予定はない	79.0	94.1	71.6	100.0	65.1	90.2	72.8	78.9	61.3	94.4	97.6	68.8	75.0	73.9

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

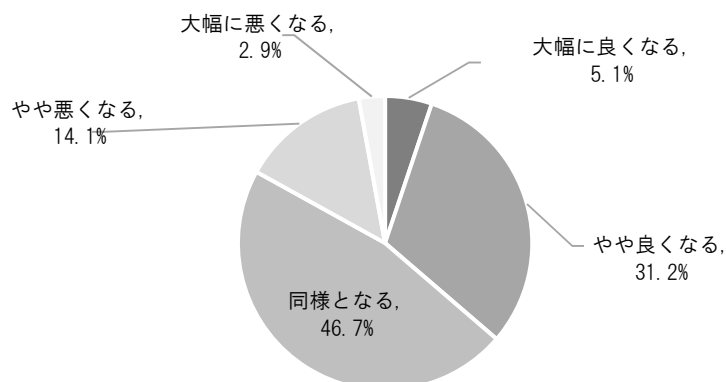
■経年比較



問 4. 2017年の業績見通しをお答えください。

(SA/n=661)

<2017年業績見通し>

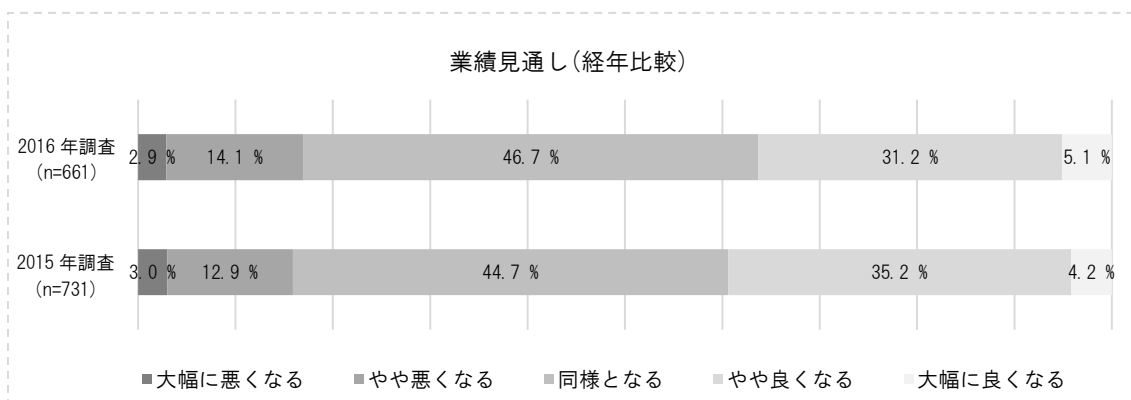


■2017年業績見通し

	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
大幅に良くなる	5.1	2.9	2.1	0.0	4.7	0.0	6.8	10.5	6.5	5.6	7.1	0.0	7.5	13.0
やや良くなる	31.2	31.4	33.7	25.0	39.5	14.6	29.1	21.1	45.2	22.2	31.0	18.8	36.7	21.7
同様となる	46.7	39.2	49.5	75.0	44.2	61.0	47.6	42.1	38.7	50.0	40.5	56.3	46.7	52.2
やや悪くなる	14.1	21.6	11.6	0.0	11.6	24.4	12.6	21.1	9.7	16.7	16.7	25.0	6.7	13.0
大幅に悪くなる	2.9	4.9	3.2	0.0	0.0	0.0	3.9	5.3	0.0	5.6	4.8	0.0	2.5	0.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

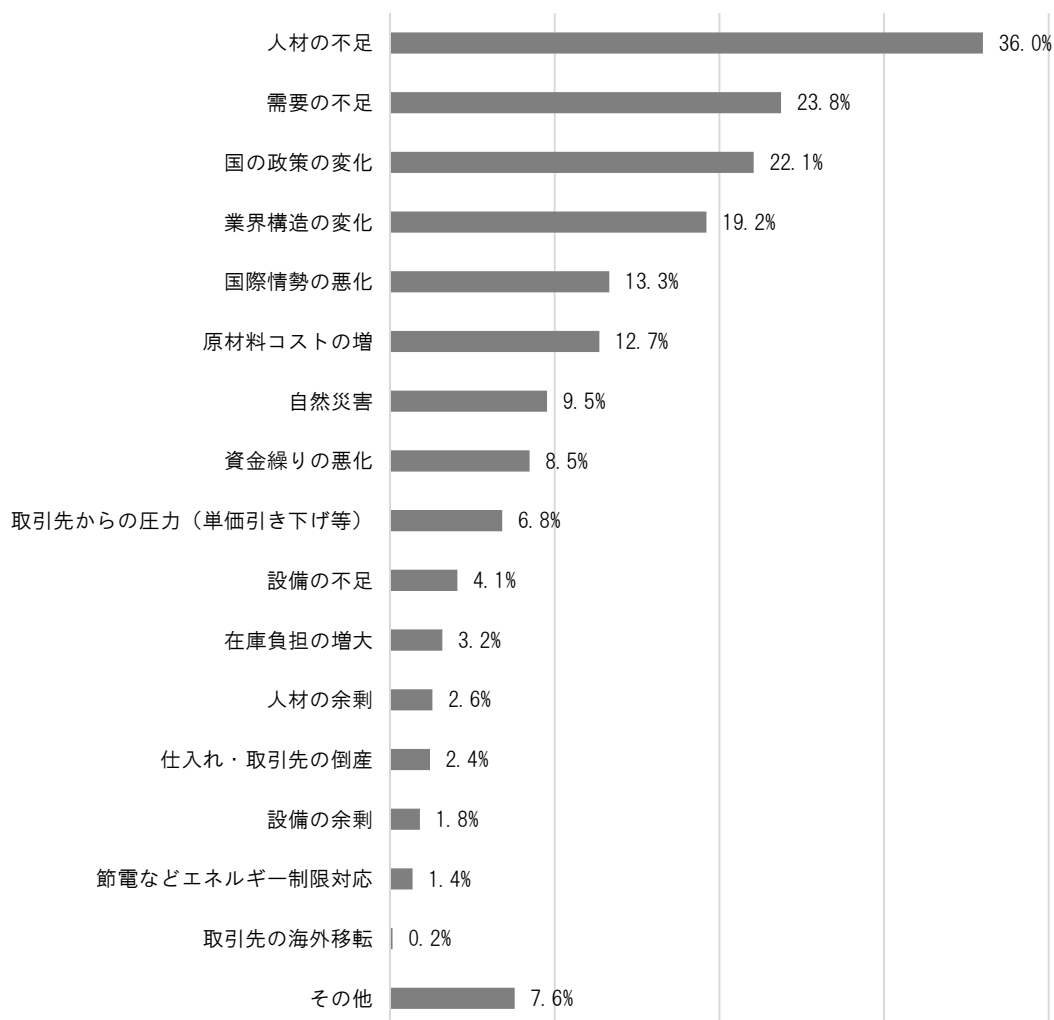
■経年比較



問 5. 2016 年の経営活動に影響を与えた要因は何ですか。

(3 つまで / n=661)

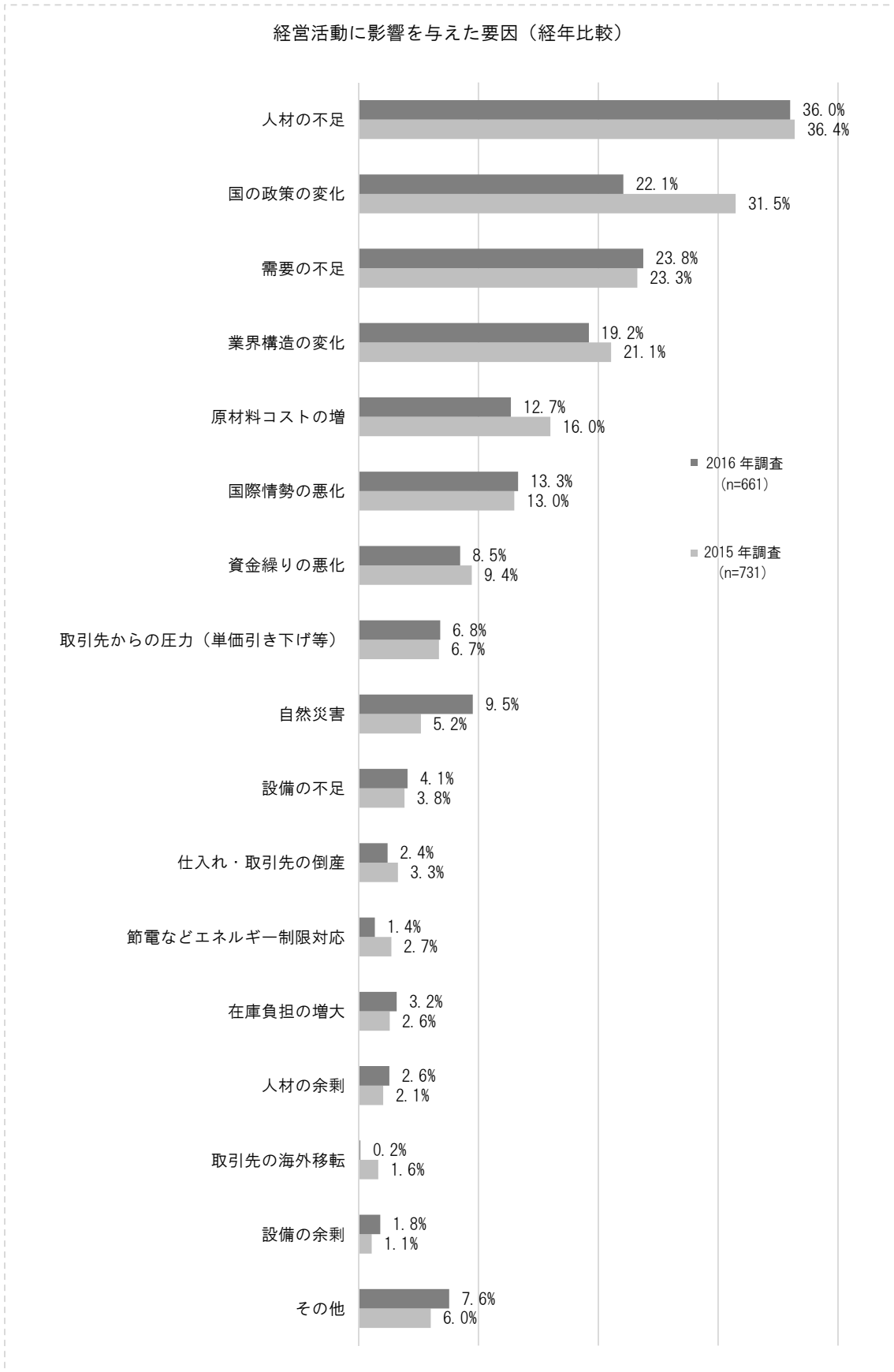
<2016年の経営活動に影響を与えた要因>



	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ 情報通信業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
人材の不足	36.0	49.0	29.5	12.5	53.5	46.3	24.3	21.1	3.2	38.9	47.6	37.5	40.0	26.1
需要の不足	23.8	28.4	29.5	50.0	11.6	26.8	35.0	21.1	9.7	5.6	11.9	18.8	20.8	13.0
国の政策の変化	22.1	23.5	12.6	12.5	14.0	19.5	21.4	31.6	32.3	22.2	35.7	31.3	22.5	26.1
業界構造の変化	19.2	19.6	17.9	25.0	23.3	9.8	19.4	52.6	16.1	27.8	19.0	25.0	16.7	8.7
国際情勢の悪化	13.3	9.8	18.9	25.0	9.3	19.5	16.5	21.1	9.7	11.1	0.0	12.5	12.5	13.0
原材料コストの増	12.7	19.6	18.9	0.0	2.3	12.2	11.7	0.0	9.7	33.3	11.9	0.0	10.0	8.7
自然災害	9.5	10.8	11.6	0.0	4.7	17.1	7.8	5.3	16.1	16.7	2.4	6.3	8.3	13.0
資金繰りの悪化	8.5	7.8	10.5	12.5	11.6	2.4	8.7	5.3	6.5	5.6	7.1	6.3	9.2	13.0
取引先からの圧力（単価引き下げ等）	6.8	5.9	10.5	12.5	14.0	14.6	7.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.8	4.3
設備の不足	4.1	5.9	4.2	0.0	4.7	0.0	2.9	0.0	0.0	5.6	4.8	0.0	6.7	4.3
在庫負担の増大	3.2	1.0	10.5	0.0	0.0	0.0	5.8	0.0	6.5	5.6	0.0	0.0	0.8	0.0
人材の余剰	2.6	1.0	2.1	0.0	0.0	4.9	4.9	5.3	0.0	0.0	4.8	6.3	1.7	4.3
仕入れ・取引先の倒産	2.4	1.0	4.2	0.0	0.0	4.9	4.9	5.3	0.0	5.6	2.4	0.0	0.8	0.0
設備の余剰	1.8	0.0	1.1	25.0	0.0	9.8	0.0	0.0	3.2	0.0	2.4	6.3	1.7	0.0
節電などエネルギー制限対応	1.4	1.0	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.7	0.0	2.4	0.0	1.7	0.0
取引先の海外移転	0.2	0.0	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	7.6	2.0	7.4	12.5	7.0	4.9	8.7	10.5	12.9	5.6	2.4	12.5	10.8	13.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

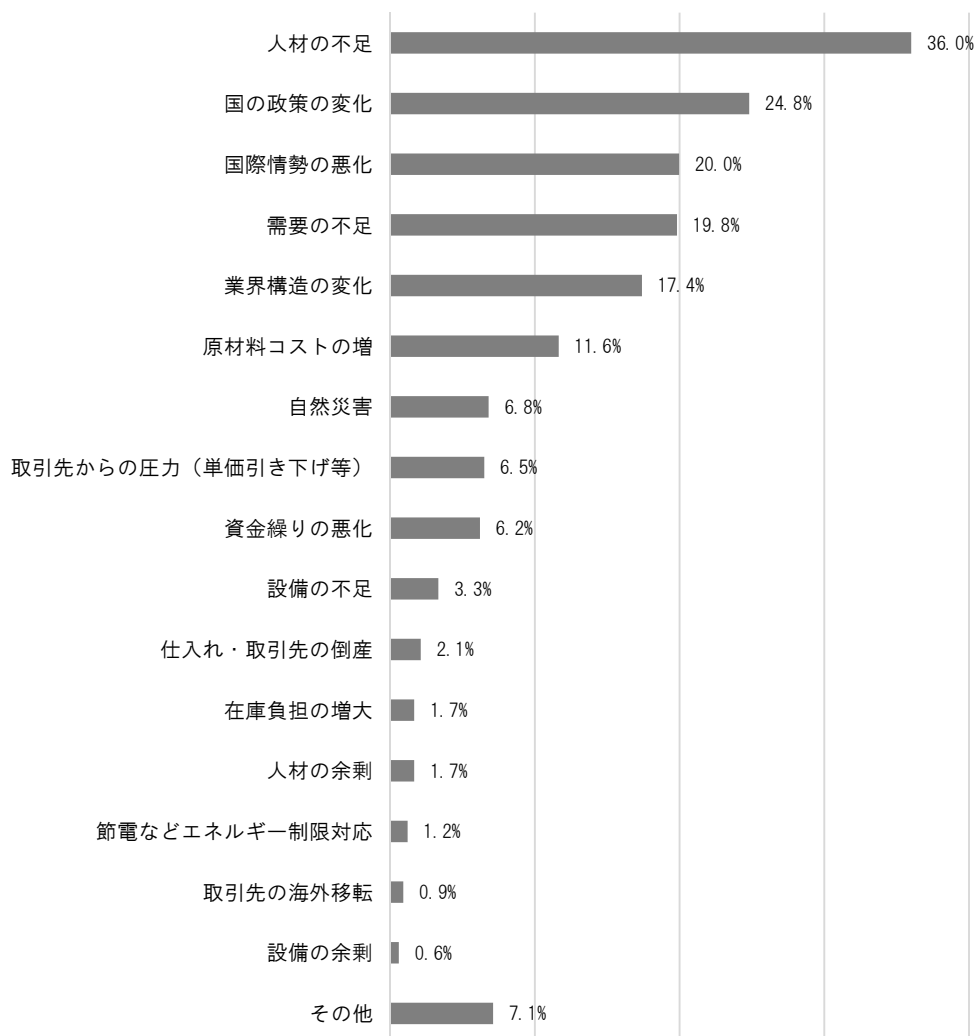
■ 経年比較



問 6. 2017年の経営活動に影響を与えそうな要因は何ですか。

(3つまで/n=661)

<2017年の経営活動に影響を与えそうな要因>

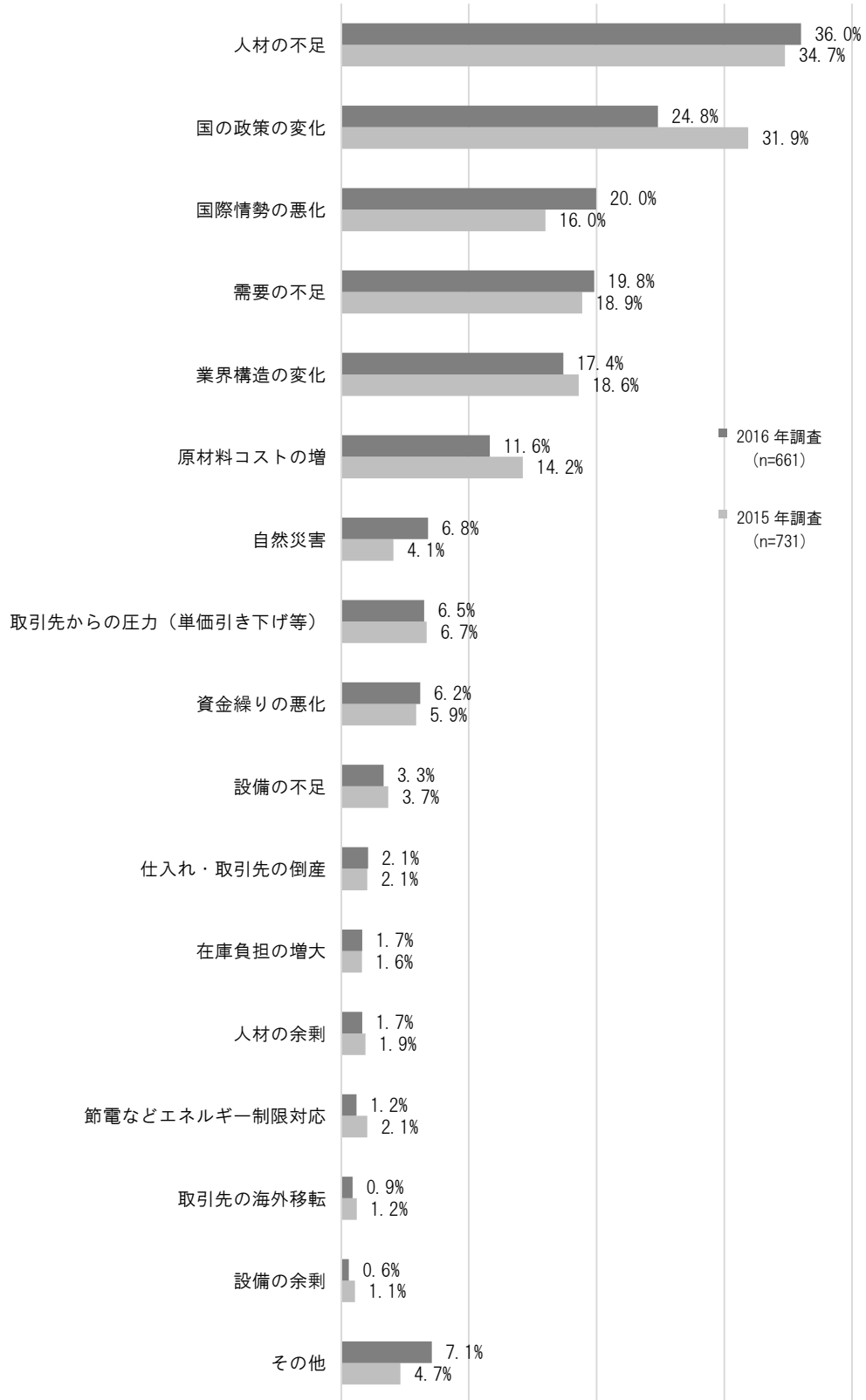


	全体	建設業	製造業	熱供給・水道業 電気・ガス・ 情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他	
人材の不足	36.0	50.0	23.2	12.5	51.2	48.8	23.3	31.6	12.9	38.9	50.0	25.0	40.0	34.8
国の政策の変化	24.8	26.5	15.8	25.0	18.6	19.5	23.3	26.3	29.0	27.8	42.9	25.0	27.5	26.1
国際情勢の悪化	20.0	13.7	27.4	12.5	20.9	24.4	22.3	26.3	19.4	22.2	4.8	12.5	19.2	30.4
需要の不足	19.8	27.5	28.4	62.5	9.3	19.5	23.3	15.8	9.7	5.6	9.5	18.8	15.0	13.0
業界構造の変化	17.4	12.7	20.0	37.5	18.6	9.8	21.4	31.6	19.4	16.7	19.0	31.3	13.3	8.7
原材料コストの増	11.6	15.7	20.0	0.0	4.7	17.1	10.7	5.3	9.7	33.3	4.8	6.3	6.7	4.3
自然災害	6.8	8.8	5.3	0.0	2.3	12.2	6.8	5.3	9.7	16.7	7.1	6.3	4.2	8.7
取引先からの圧力（単価引き下げ等）	6.5	6.9	11.6	0.0	7.0	9.8	8.7	0.0	3.2	0.0	0.0	0.0	5.8	4.3
資金繰りの悪化	6.2	4.9	3.2	12.5	9.3	0.0	10.7	0.0	6.5	5.6	4.8	6.3	9.2	0.0
設備の不足	3.3	1.0	7.4	0.0	4.7	2.4	2.9	0.0	0.0	5.6	2.4	0.0	4.2	4.3
仕入れ・取引先の倒産	2.1	0.0	3.2	0.0	0.0	4.9	3.9	5.3	3.2	0.0	2.4	0.0	1.7	0.0
在庫負担の増大	1.7	0.0	2.1	0.0	2.3	2.4	4.9	0.0	6.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
人材の余剰	1.7	0.0	1.1	0.0	2.3	4.9	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	1.7	0.0
節電などエネルギー制限対応	1.2	2.0	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.5	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0
取引先の海外移転	0.9	0.0	1.1	0.0	2.3	4.9	0.0	5.3	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
設備の余剰	0.6	0.0	0.0	25.0	0.0	4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	7.1	1.0	8.4	12.5	9.3	4.9	5.8	10.5	9.7	11.1	2.4	12.5	10.8	8.7

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較

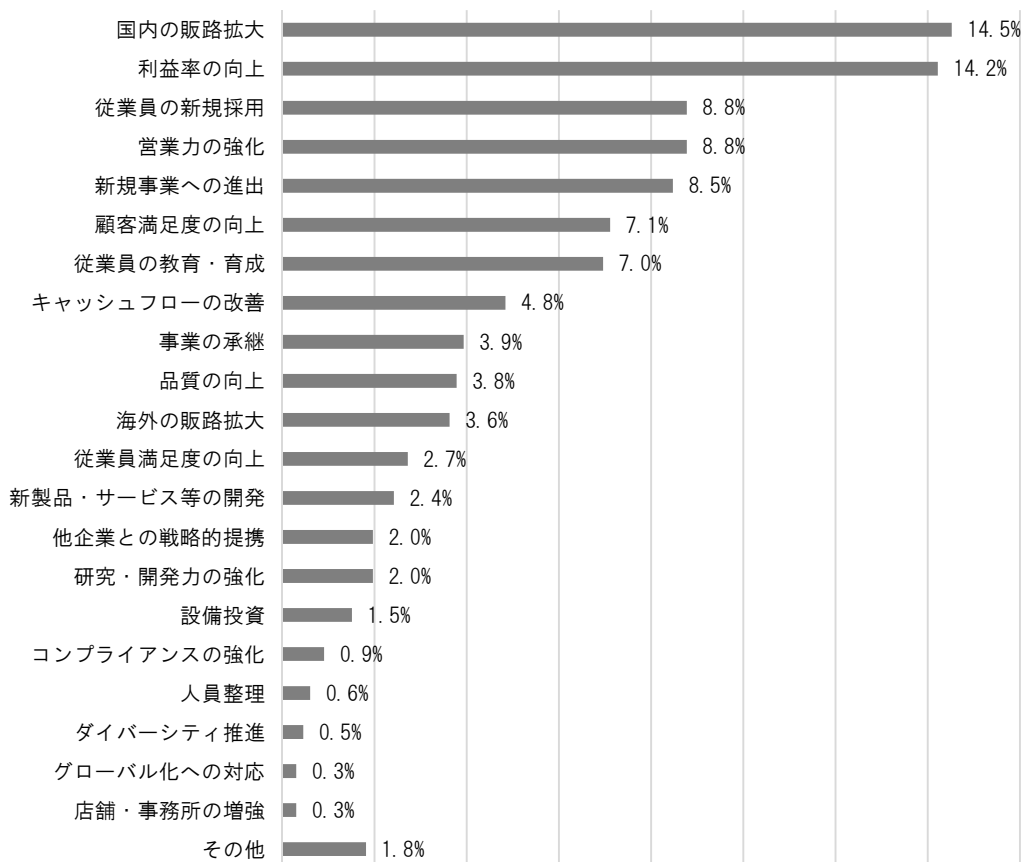
経営活動に影響を与えそうな要因（経年比較）



問7. 2017年に経営者として最も取り組みたいことを何ですか。

(SA/n=661)

<経営者として最も取り組みたいこと>

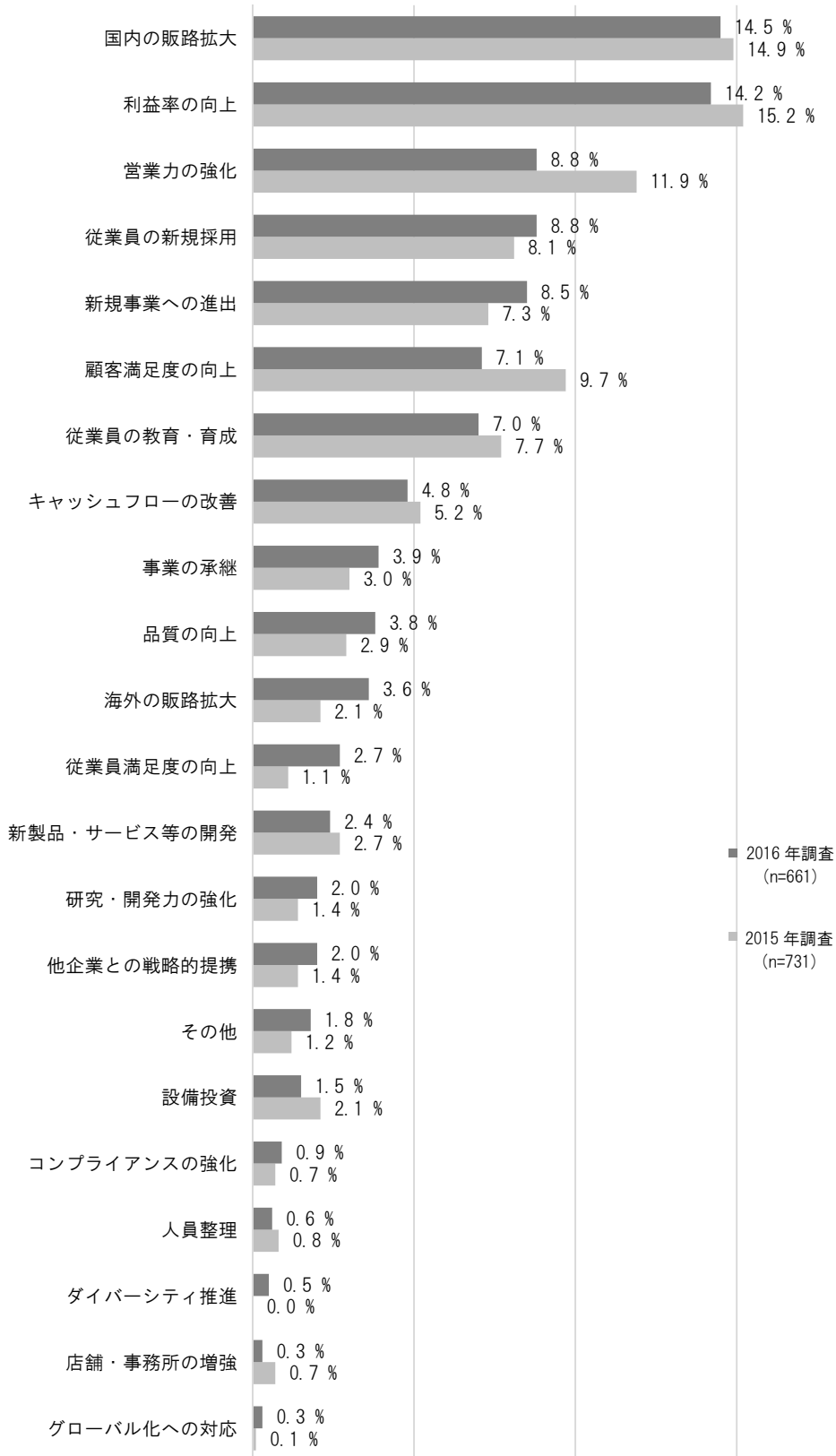


	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
国内の販路拡大	14.5	11.8	23.2	0.0	7.0	9.8	18.4	26.3	9.7	22.2	4.8	18.8	10.8	26.1
利益率の向上	14.2	16.7	17.9	0.0	18.6	12.2	16.5	15.8	19.4	16.7	2.4	0.0	11.7	13.0
営業力の強化	8.8	10.8	9.5	37.5	7.0	4.9	13.6	10.5	9.7	0.0	0.0	12.5	5.8	8.7
従業員の新規採用	8.8	13.7	2.1	0.0	14.0	24.4	5.8	5.3	3.2	5.6	21.4	0.0	5.8	4.3
新規事業への進出	8.5	3.9	8.4	0.0	7.0	4.9	6.8	5.3	9.7	5.6	19.0	6.3	14.2	4.3
顧客満足度の向上	7.1	5.9	5.3	25.0	4.7	2.4	3.9	10.5	16.1	11.1	16.7	25.0	5.0	4.3
従業員の教育・育成	7.0	10.8	2.1	12.5	7.0	9.8	6.8	5.3	0.0	5.6	19.0	6.3	5.0	4.3
キャッシュフローの改善	4.8	3.9	4.2	0.0	7.0	2.4	4.9	0.0	9.7	11.1	2.4	0.0	6.7	4.3
事業の承継	3.9	2.9	2.1	0.0	4.7	2.4	5.8	5.3	3.2	0.0	7.1	0.0	4.2	8.7
品質の向上	3.8	5.9	5.3	0.0	2.3	7.3	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	3.3	8.7
海外の販路拡大	3.6	1.0	7.4	0.0	2.3	0.0	5.8	5.3	0.0	5.6	0.0	0.0	5.8	0.0
従業員満足度の向上	2.7	2.0	1.1	0.0	2.3	9.8	1.9	0.0	3.2	0.0	2.4	6.3	3.3	4.3
新製品・サービス等の開発	2.4	2.0	2.1	12.5	4.7	0.0	1.9	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0	3.3	4.3
研究・開発力の強化	2.0	1.0	5.3	0.0	4.7	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	2.5	0.0
他企業との戦略的提携	2.0	2.9	1.1	0.0	2.3	0.0	1.0	5.3	9.7	0.0	2.4	0.0	1.7	0.0
その他	1.8	0.0	1.1	12.5	2.3	0.0	1.0	0.0	0.0	5.6	2.4	0.0	4.2	4.3
設備投資	1.5	2.0	2.1	0.0	0.0	2.4	1.0	5.3	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0
コンプライアンスの強化	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	4.9	0.0	0.0	3.2	0.0	0.0	6.3	1.7	0.0
人員整理	0.6	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0
ダイバーシティ推進	0.5	1.0	0.0	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0
グローバル化への対応	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	0.0	0.0	6.3	0.0	0.0
店舗・事務所の増強	0.3	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

■ 経年比較

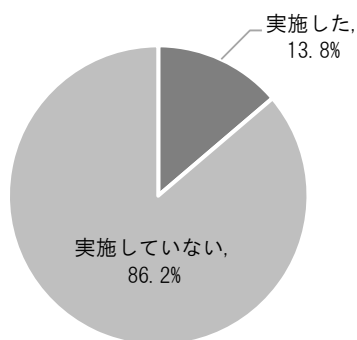
経営者として最も取り組みたいこと(経年比較)



問 8. 2017 年入社の新卒採用を実施しましたか。

(SA/n=661)

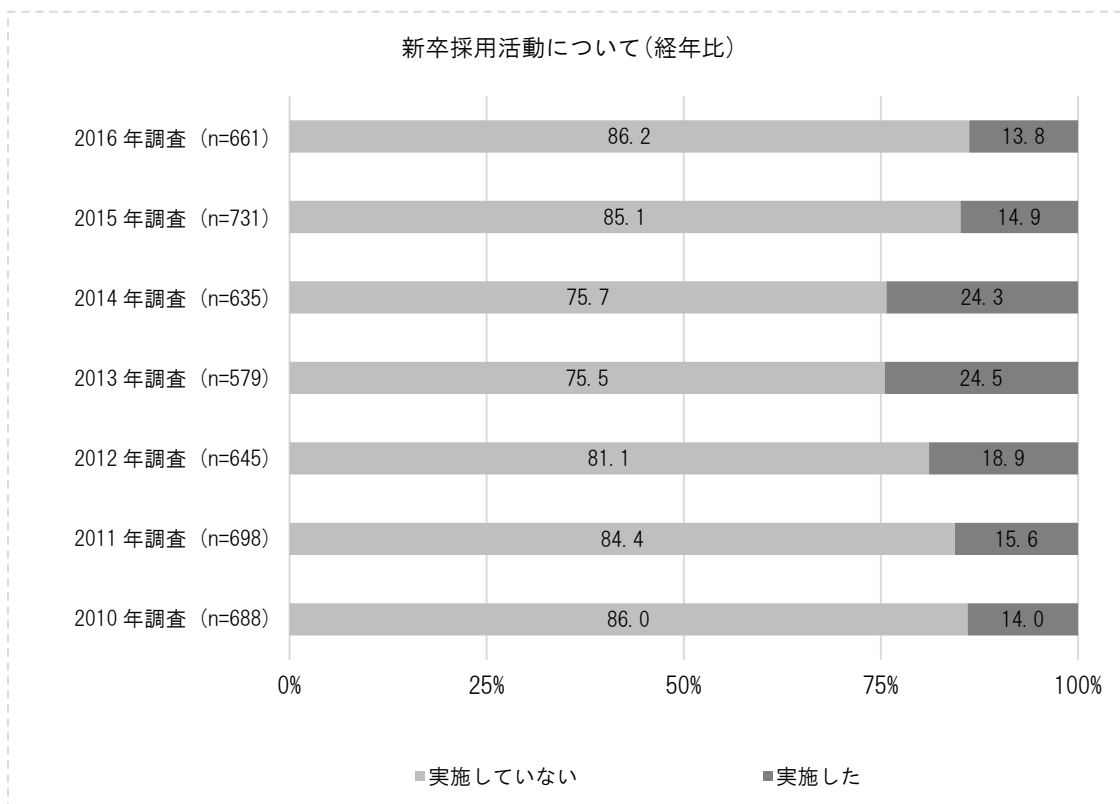
<2017年入社の新卒採用活動について>



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
実施した	13.8	8.8	12.6	0.0	27.9	7.3	11.7	26.3	22.6	5.6	16.7	31.3	10.8	21.7
実施していない	86.2	91.2	87.4	100.0	72.1	92.7	88.3	73.7	77.4	94.4	83.3	68.8	89.2	78.3

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

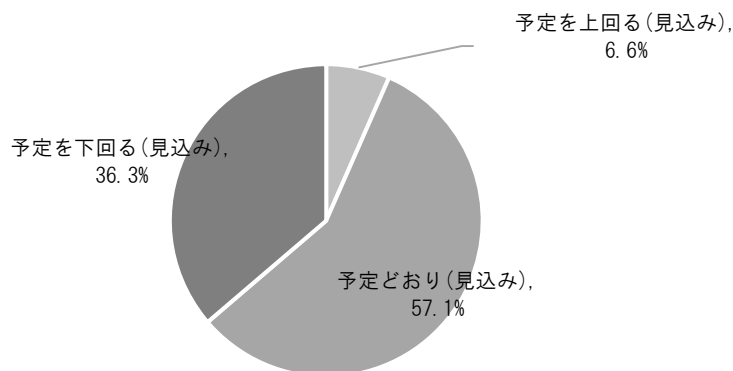
■経年比較



問 9. 2017 年入社の新卒採用人数(見込み)をお答えください。

※問 8. 2017 年入社の新卒採用「実施した」 (SA/n=91)

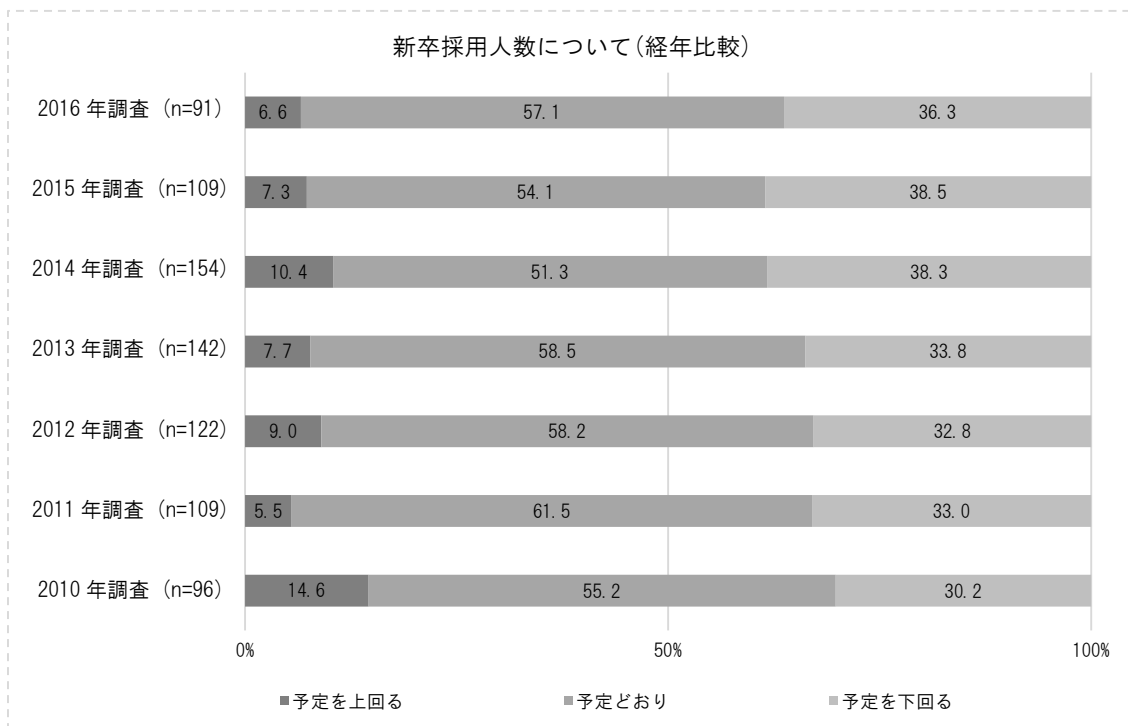
<新卒採用人数について>



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
予定を上回る(見込み)	6.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	40.0	14.3	0.0	0.0	20.0	7.7	0.0
予定どおり(見込み)	57.1	77.8	50.0	0.0	58.3	66.7	50.0	40.0	57.1	100.0	85.7	60.0	30.8	80.0
予定を下回る(見込み)	36.3	22.2	50.0	0.0	41.7	33.3	41.7	20.0	28.6	0.0	14.3	20.0	61.5	20.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

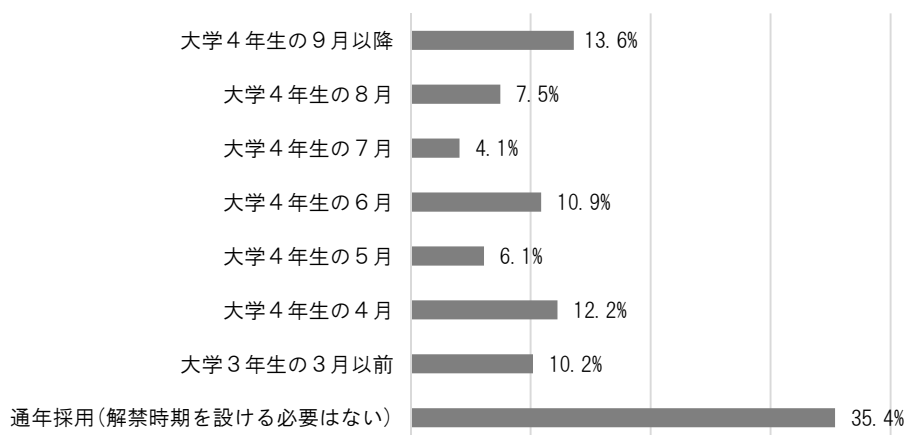
■経年比較



問 10. 新卒採用の選考開始時期について適切だと思う時期をお選びください。

(SA/n=661)

<就職解禁の時期について>



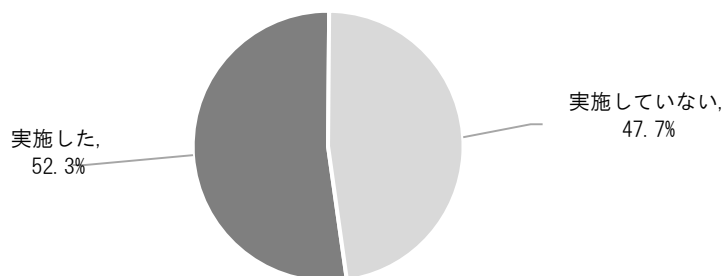
	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
大学3年生の3月以前	10.2	0.0	4.5	0.0	20.0	0.0	0.0	60.0	9.1	0.0	7.7	0.0	20.0	14.3
大学4年生の4月	12.2	0.0	18.2	0.0	13.3	33.3	15.0	20.0	9.1	33.3	15.4	0.0	8.0	14.3
大学4年生の5月	6.1	5.6	4.5	0.0	6.7	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	12.0	0.0
大学4年生の6月	10.9	16.7	13.6	0.0	6.7	0.0	10.0	0.0	18.2	0.0	7.7	0.0	8.0	28.6
大学4年生の7月	4.1	5.6	0.0	0.0	13.3	33.3	5.0	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
大学4年生の8月	7.5	5.6	4.5	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	9.1	0.0	7.7	0.0	8.0	0.0
大学4年生の9月以降	13.6	33.3	18.2	0.0	13.3	0.0	5.0	0.0	27.3	0.0	15.4	0.0	4.0	14.3
通年採用(解禁時期を設ける必要はない)	35.4	33.3	36.4	0.0	26.7	33.3	35.0	0.0	18.2	66.7	46.2	80.0	40.0	28.6

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

問 11. 2016 年の中途採用活動についてお答えください。

(SA/n=661)

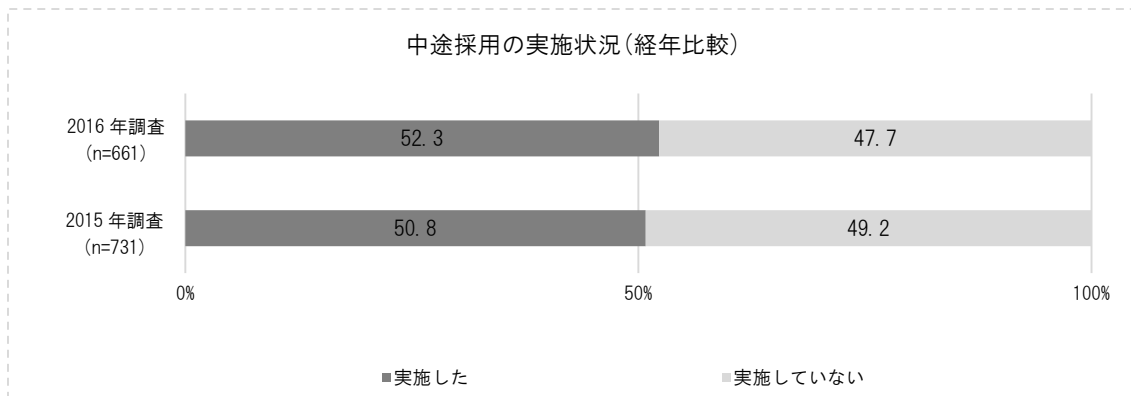
<2016年中途採用活動について>



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
実施した	52.3	48.0	53.7	12.5	55.8	65.9	42.7	57.9	35.5	61.1	71.4	50.0	60.8	26.1
実施していない	47.7	52.0	46.3	87.5	44.2	34.1	57.3	42.1	64.5	38.9	28.6	50.0	39.2	73.9

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

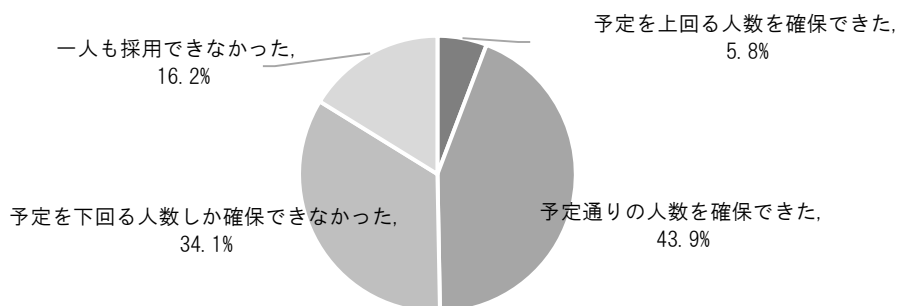
■経年比較



問 12. 2016 年の中途採用人数についてお答えください。

※問 11. 2016 年に中途採用活動を「実施した」(SA/n=346)

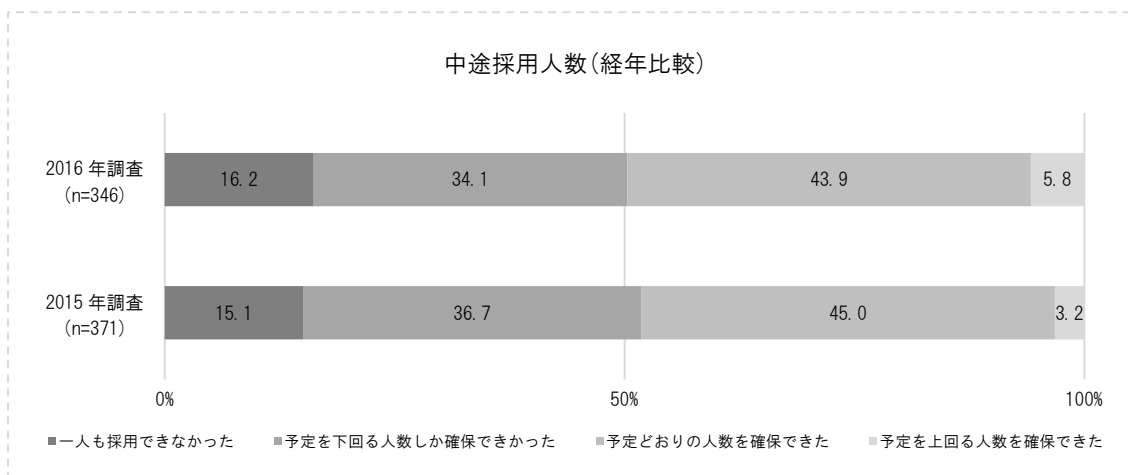
<2016年中途採用人数>



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
予定を上回る人数を確保できた	5.8	10.2	3.9	0.0	8.3	7.4	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	12.5	9.6	0.0
予定通りの人数を確保できた	43.9	34.7	60.8	100.0	29.2	29.6	38.6	45.5	72.7	45.5	36.7	75.0	47.9	16.7
予定を下回る人数しか確保できなかった	34.1	34.7	25.5	0.0	37.5	48.1	31.8	36.4	18.2	54.5	50.0	0.0	30.1	50.0
一人も採用できなかった	16.2	20.4	9.8	0.0	25.0	14.8	29.5	18.2	9.1	0.0	10.0	12.5	12.3	33.3

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

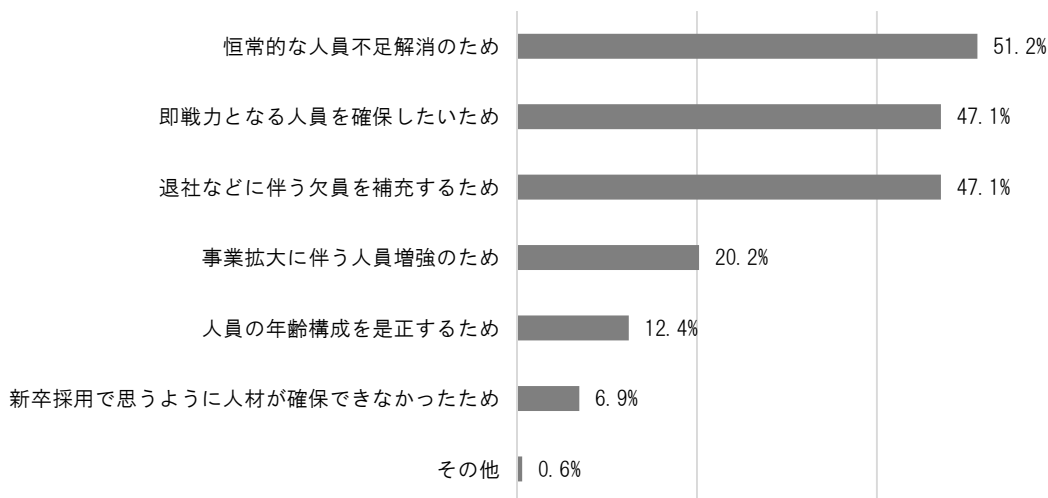
■経年比較



問 13. 2016 年の中途採用活動の実施理由についてお答えください。

※問 11. 2016 年に中途採用活動を「実施した」(SA/n=346)

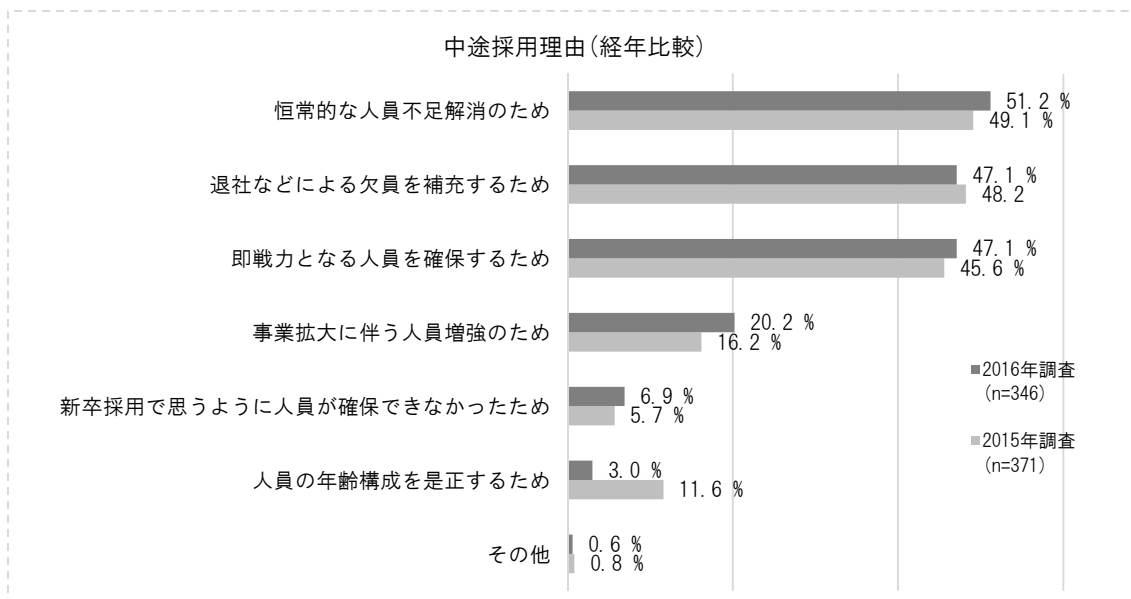
< 中途採用活動の実施理由 >



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
恒常的な人員不足解消のため	51.2	59.2	47.1	0.0	62.5	51.9	40.9	45.5	45.5	36.4	60.0	25.0	53.4	66.7
退社などに伴う欠員を補充するため	47.1	28.6	62.7	100.0	29.2	59.3	52.3	54.5	36.4	36.4	56.7	25.0	45.2	66.7
即戦力となる人員を確保したいため	47.1	57.1	35.3	100.0	54.2	51.9	54.5	36.4	36.4	54.5	33.3	50.0	50.7	0.0
事業拡大に伴う人員増強のため	20.2	22.4	11.8	100.0	37.5	18.5	18.2	27.3	27.3	18.2	10.0	0.0	26.0	0.0
人員の年齢構成を是正するため	12.4	20.4	15.7	0.0	20.8	22.2	4.5	18.2	9.1	0.0	3.3	12.5	9.6	0.0
新卒採用で思うように人材が確保できなかったため	6.9	10.2	13.7	0.0	4.2	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	3.3	12.5	6.8	0.0
その他	0.6	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0	0.0

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

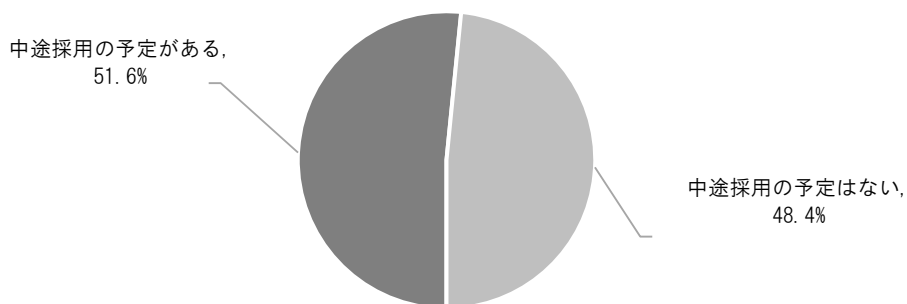
■ 経年比較



問 14. 2017 年の中途採用予定についてお答えください。

(SA/n=661)

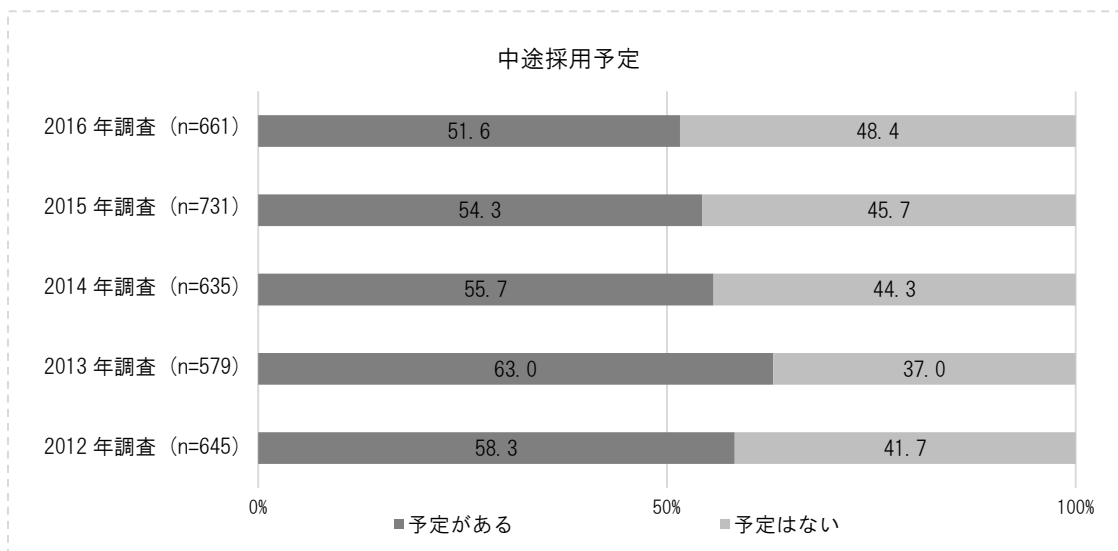
<2017年の中途採用予定>



	全体	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
中途中採用の予定がある	51.6	54.9	50.5	12.5	60.5	56.1	43.7	52.6	32.3	44.4	66.7	50.0	57.5	39.1
中途中採用の予定はない	48.4	45.1	49.5	87.5	39.5	43.9	56.3	47.4	67.7	55.6	33.3	50.0	42.5	60.9

※単位は%/網掛けは全体+3ポイント以上

■経年比較



2017年
中小企業の経営施策

2017年1月

学校法人産業能率大学

企画広報部企画広報課

〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15

電話：03-3704-9040

ファクス：03-3704-9404
